

Ute Vanini | Robert Rieg

Risikomanagement

Grundlagen – Instrumente – Unternehmenspraxis

2. Auflage

Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Risikomanagement

Ute Vanini/Robert Rieg

Risikomanagement

Grundlagen – Instrumente – Unternehmenspraxis

2., erweiterte Auflage 2021

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Für Sven
Für Sabine

Dozentinnen und Dozenten finden weiterführende Lehrmaterialien unter www.sp-dozenten.de (Registrierung erforderlich).

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-7910-4525-2 Bestell-Nr. 20609-0002

ePub: ISBN 978-3-7910-4527-6 Bestell-Nr. 20609-0100

ePDF: ISBN 978-3-7910-4526-9 Bestell-Nr. 29609-0151

Ute Vanini/Robert Rieg

Risikomanagement

2., erweiterte Auflage, April 2021

© 2021 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

www.schaeffer-poeschel.de

service@schaeffer-poeschel.de

Bildnachweis (Cover): © Soloviova Liudmyla, Adobe Stock

Produktmanagement: Alexander Kühn

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Unternehmen der Haufe Group

Vorwort

Jeder Gründer eines Unternehmens sieht wirtschaftliche Chancen und ist deshalb bereit, die mit einer Gründung einhergehenden Risiken einzugehen. Dass wirtschaftliche Tätigkeiten das Eingehen von Risiken bedeutet, wird augenfällig, wenn man die Zahl an Insolvenzen oder gescheiterten Unternehmenskäufen betrachtet. Hinzu kommen immer wieder externe Risiken wie die Finanz- und Wirtschaftskrise von 2008/2009 oder die Corona-Pandemie von 2020/21 mit ihren erheblichen wirtschaftlichen Auswirkungen auf ganze Volkswirtschaften. Solche Risiken lassen sich für Unternehmen nicht vermeiden, hieße das doch, überhaupt nicht wirtschaftlich aktiv zu sein. Vielmehr muss es darum gehen, ein ausgewogenes Verhältnis aus Chancen und Risiken zu finden und immer wieder neu auszutarieren. Wie dies gelingen kann und welche Kenntnisse und Methoden dazu beitragen, sind die Hauptthemen dieses Lehrbuchs.

Es geht dabei nicht darum, einfach nur vom Gesetzgeber aufgekrochene Regelungen als lästige Pflichten zu erfüllen. Das würde dem Thema nicht gerecht und es würde dazu führen, Risiken zu unterschätzen und Risiken nicht angemessen zu bewältigen.

Risikomanagement ist ein sehr komplexes und multidisziplinäres Thema. Neben der Kenntnis zahlreicher gesetzlicher und quasi-gesetzlicher Anforderungen werden statistisches Know-how für die Risikobewertung und das Verständnis komplexer Risikomessmodelle benötigt. Qualitative Aspekte wie die Bedeutung und Ausgestaltung einer Risikokultur spielen dabei ebenso eine Rolle wie entscheidungstheoretische Grundlagen zum strukturierten Umgang mit unsicheren Situationen und verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse, die die menschliche Wahrnehmung und den Umgang mit Risiken erklären. Zudem stehen dem Risikomanagement eine Vielzahl von Instrumenten und Methoden zur Risikoidentifikation, zur Risikobewertung und -steuerung zur Verfügung, über die dieses Buch informiert. An der Umsetzung eines Risikomanagements sind zahlreiche Bereiche im Unternehmen beteiligt. Neben der Unternehmensleitung, die die Gesamtverantwortung trägt, die Risikostrategie, die Risikoziele und den Risikoappetit festlegt und den organisatorischen Rahmen vorgibt, sind Führungskräfte aus allen Unternehmensbereichen für die Identifikation, Kommunikation und Steuerung ihrer Risiken verantwortlich. Methodisch werden sie dabei von zentralen und dezentralen Stabstellen wie dem (Risiko-) Controlling unterstützt. Der Aufsichtsrat, die Interne Revision sowie Abschlussprüfer tragen zur unabhängigen Überwachung des Risikomanagements bei. Durch eine intensive Zusammenarbeit mit dem Controlling kann eine erfolgs- und risikoorientierte Unternehmenssteuerung realisiert werden.

Das Buch eignet sich sowohl für Bachelor- als auch Master-Studierende, die einen ersten Einstieg erhalten oder einzelnen Themenschwerpunkten nachgehen wollen, als auch für

Praktiker aus den angesprochenen Bereichen, die sich einen Überblick über Fragen, Ansätze und Probleme des Risikomanagements verschaffen möchten. Dazu benötigen sie anwendungsorientierte, verdichtete Einführungen, die einen zuverlässigen Überblick geben, sowie dazugehörige Vertiefungen, die der Komplexität des Themas gerecht werden. Das Lehrbuch folgt nach einem Grundlagenteil und der Darstellung der gesetzlichen Anforderungen sowie des strategischen Rahmens des Risikomanagements den Phasen des operativen Risikomanagement-Prozesses. Der Einstieg erfolgt jeweils anhand einer Begriffsabgrenzung und der Darstellung der Ziele und Aufgaben jeder Phase. Danach wird ein Überblick über die zur Verfügung stehenden Instrumente und Methoden gegeben, die anhand von zahlreichen Praxisbeispielen vertieft werden. Am Ende jedes Kapitels werden Probleme der jeweiligen Phase diskutiert. Jeder Abschnitt schließt mit einer kurzen Zusammenfassung. Abschließend kann der Lernerfolg anhand von Wiederholungsfragen überprüft werden. Musterlösungen zu den Wiederholungsfragen sowie Exceldateien zu den Rechenbeispielen finden Sie unter www.sp-mybook.de.

Kein Werk entsteht ohne Vorläufer, Unterstützung und Anregungen von Dritten. Da sind zunächst die vielen Jahrgänge an Studierenden, die im Rahmen von Vorlesungen Inhalte dieses Lehrbuchs erfahren, erprobt und kritisch begleitet haben. Ebenso haben sie durch zahlreiche Seminar- und Abschlussarbeiten viele Einzelaspekte des Themas bearbeitet und unser Wissen damit bereichert und uns Anregungen gegeben. Des Weiteren haben wir als Autorin und Autor über viele Veröffentlichungen am Diskurs in Wissenschaft und Praxis teilnehmen können, der es uns ermöglicht hat, unsere Ideen der Überprüfung und Diskussion zu unterziehen. Hierbei möchten wir besonders Herrn Prof. Dr. Werner Gleißner hervorheben, der über seine zahlreichen eigenen Veröffentlichungen als auch in intensiven Diskussionen unseren Blick für viele Themen geschärft hat.

Dank schulden wir auch Herrn Alexander Kühn, der das Projekt im Schäffer-Poeschel Verlag begleitet und uns jederzeit unterstützt hat. Unseren Familien danken wir für die Geduld und die Akzeptanz, dass es noch einer weiteren Veröffentlichung bedarf und dies auch vermutlich nicht die letzte sein wird.

Ute Vanini

Kiel, im Januar 2021

Robert Rieg

Aalen, im Januar 2021

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
Abbildungsverzeichnis	13
Abkürzungsverzeichnis	17
1 Risiken, Chancen und Risikomanagement	21
1.1 Das Risikoparadox	21
1.2 Unsicherheit, Risiko und Chance	23
1.3 Systematisierung von Risiken	27
1.4 Weitere Begriffsabgrenzungen	33
1.5 Risikomanagement und Risikocontrolling	36
1.5.1 Begriff, Ziele und Aufgaben des Risikomanagements	36
1.5.2 Begriff, Ziele und Aufgaben des Risikocontrollings	38
1.6 Notwendigkeit eines Risikomanagements	42
1.7 Wiederholungsfragen	45
2 Entscheidung unter Risiko	47
2.1 Notwendigkeit einer theoretischen Fundierung	47
2.2 Erwartungswert und Erwartungsnutzen	48
2.3 Risikoneigung, Risikoprämie und Sicherheitsäquivalent	49
2.4 Neue Institutionenökonomik, Prinzipal-Agenten-Theorie und Risiko	55
2.5 Wie Menschen tatsächlich entscheiden (I): Prospect-Theorie	60
2.6 Wie Menschen tatsächlich entscheiden (II): Heuristiken	62
2.7 Implikationen für Risikoentscheidungen und das Risikomanagement	65
2.8 Wiederholungsfragen	68
3 Risiken: Messung und finanzielle Bewertung	69
3.1 Begriff und Bestimmung von Wahrscheinlichkeiten	69
3.2 Diversifikation und Risiken: Portfolio-Theorie	72
3.3 Risiken und Renditeerwartungen	78
3.3.1 Capital Asset Pricing Model (CAPM) für die risikoadjustierte Renditeerwartung	78
3.3.2 Ableitung der Renditeerwartung aus dem Ertragsrisiko	82
3.4 Risiko im Nenner: Anpassung des Diskontierungszinssatzes	87
3.5 Risiko im Zähler: Abzug einer Risikoprämie	88
3.6 Multiplikatoren-Methode	90
3.7 Wiederholungsfragen	92

4	Risikomodelle und Modellrisiken	93
4.1	Vom Einzelrisiko zum Gesamtrisiko	93
4.2	Quantifizierung von Risiken	94
4.3	Bewertung zusätzlicher Informationen	96
4.4	Operationale Risikomodelle	97
4.5	Monte-Carlo-Simulation von Risikomodellen	102
4.5.1	Begriff und Grundzüge der Monte-Carlo-Simulation	102
4.5.2	Wahrscheinlichkeitsverteilungen von Einzelrisiken	105
4.5.3	Verbundene Zufallsgrößen	112
4.5.4	Zeitreihen und stochastische Prozesse	116
4.5.5	Modellierung extremer Ereignisse	120
4.6	Parameter- und Modellrisiken	121
4.7	Wiederholungsfragen	124
5	Gesetzliche, quasi-gesetzliche und betriebswirtschaftliche Anforderungen an das Risikomanagement	125
5.1	Risikomanagement-System	125
5.1.1	Begriff und Ziele eines Risikomanagement-Systems	125
5.1.2	Aufbau und Elemente eines Risikomanagement-Systems	127
5.2	Anforderungen an das Risikomanagement-System	135
5.2.1	Gesetzliche Anforderungen	135
5.2.2	Betriebswirtschaftliche Anforderungen	149
5.3	Risikomanagement-Standards	150
5.3.1	Begriff, Nutzen und Anforderungen	150
5.3.2	Ausgewählte Risikomanagement-Standards	152
5.3.3	Vergleich des COSO ERM und des ISO 31000	157
5.4	Wiederholungsfragen	159
6	Ansätze und Probleme des strategischen Risikomanagements	161
6.1	Grundlagen des strategischen Risikomanagements	161
6.2	Risikokultur und Risikoneigung	166
6.3	Risikostrategie, Risikoziele und risikopolitische Grundsätze	175
6.4	Risikotragfähigkeit und Risikodeckungspotenzial	178
6.5	Strategisches Risikomanagement und Vergütungssysteme	190
6.6	Resilienz als strategische Option	196
6.7	Wiederholungsfragen	197
7	Ansätze und Probleme der Risikoidentifikation	199
7.1	Begriff und Ziele der Risikoidentifikation	199
7.2	Instrumente der Risikoidentifikation	200
7.2.1	Instrumente zur Identifikation strategischer Risiken	203

7.2.2	Instrumente zur Identifikation von operativen Gewinn-und-Verlust-Risiken	210
7.2.3	Instrumente zur Identifikation von operativen Organisations- und Prozessrisiken	212
7.2.4	Früherkennungssysteme zur Identifikation externer Risiken	219
7.2.5	Instrumente zur Identifikation neuartiger Risiken	220
7.3	Aggregation der identifizierten Risiken	223
7.4	Evaluation der Instrumente der Risikoidentifikation	224
7.5	Probleme der Risikoidentifikation	228
7.6	Wiederholungsfragen	229
8	Ansätze und Probleme der Risikobewertung	231
8.1	Begriff und Ziele der Risikobewertung	231
8.2	Instrumente der Risikobewertung	235
8.2.1	Überblick	235
8.2.2	Risikoklassifikationen	237
8.2.3	Scoring-Modelle	239
8.2.4	Risikoportfolios	241
8.2.5	Risikomaße	246
8.2.6	Sensitivitätsanalysen und Werttreiberbäume	258
8.2.7	Szenarioanalysen	260
8.2.8	At-Risk-Modelle	268
8.3	Evaluation der Instrumente der Risikobewertung	289
8.4	Aggregation der bewerteten Risiken	292
8.5	Probleme der Risikobewertung	294
8.6	Wiederholungsfragen	296
9	Ansätze und Probleme der Risikoberichterstattung	299
9.1	Begriff, Ziele und Arten der Risikoberichterstattung	299
9.2	Gestaltung der Risikoberichterstattung	302
9.2.1	Gestaltung der internen Risikoberichte	302
9.2.2	Gestaltung der externen Risikoberichte	306
9.3	Probleme der Risikoberichterstattung	309
9.4	Wiederholungsfragen	310
10	Ansätze und Probleme der Risikosteuerung	311
10.1	Begriff, Ziele und Kalküle der Risikosteuerung	311
10.2	Strategien der Risikosteuerung	316
10.2.1	Überblick	316
10.2.2	Aktive Strategien der Risikosteuerung	317
10.2.3	Passive Strategien der Risikosteuerung	319
10.2.4	Strategiemix der Risikosteuerung	322

10.3	Instrumente und Maßnahmen zur Risikosteuerung	324
10.3.1	Überblick	324
10.3.2	Ausgewählte Instrumente und Maßnahmen zur Risikosteuerung	324
10.3.3	Termingeschäfte zur Risikosteuerung	330
10.3.4	Auswahl der Instrumente zur Risikosteuerung	335
10.4	Probleme der Risikosteuerung	337
10.5	Wiederholungsfragen	337
11	Ansätze und Probleme der Risikoüberwachung	339
11.1	Begriff, Ziele und Arten der Risikoüberwachung	339
11.2	Ansätze der Risikoüberwachung	341
11.2.1	Prozessabhängige Risikoüberwachung	341
11.2.2	Prozessunabhängige Risikoüberwachung durch die Interne Revision	342
11.2.3	Prozessunabhängige Risikoüberwachung durch den Aufsichtsrat	346
11.2.4	Prozessunabhängige Risikoüberwachung durch Abschlussprüfer	346
11.3	Probleme der Risikoüberwachung	353
11.4	Wiederholungsfragen	353
12	Organisation und Trends des Risikomanagements	355
12.1	Organisation des Risikomanagements	355
12.1.1	Begriff, Ziele und Gestaltungsprinzipien	355
12.1.2	Aufgabenträger der Risikomanagement-Organisation	363
12.2	Integration von Risikomanagement und Controlling	374
12.2.1	Festlegung und Integration von Risikozielen in das Zielsystem	374
12.2.2	Operationalisierung der Risikozielle durch Kennzahlen und Indikatoren	374
12.2.3	Erweiterung der Planung um stochastische Komponenten	375
12.2.4	Integration der Risikokennzahlen in das Performance Measurement und das Berichtswesen	379
12.2.5	Probleme der Integration von Risikomanagement und Controlling	381
12.3	Weitere Aspekte des Risikomanagements	382
12.3.1	Reifegradmodelle im Risikomanagement	382
12.3.2	Risikomanagement-Handbuch	387
12.3.3	IT-Unterstützung des Risikomanagements	390
12.3.4	Zukünftige Entwicklungen des Risikomanagements	393
12.4	Ist ein Management von Risiken möglich?	394
12.5	Wiederholungsfragen	396
	Literaturverzeichnis	397
	Stichwortverzeichnis	423
	Autoren	429